•ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
•ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013
Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εκπαίδευση Προϊσταμένων Τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Εισαγωγή Καινοτομιών

Έννοια Οργανωσιακής Κουλτούρας

- Πρότυπα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που διαμορφώνουν κανόνες συμπεριφοράς.
- Πρότυπο των κοινών αξιών και πεποιθήσεων που βοηθάει τα στελέχη και τους εργαζομένους να κατανοήσουν τη λειτουργία του οργανισμού, καθώς επίσης τους παρέχει κανόνες για τη συμπεριφορά τους.

Τρία βασικά επίπεδα κουλτούρας

Αναφέρονται:

- Στις **ορατές πλευρές** του οργανισμού (δομή, τεχνολογία, κανόνες συμπεριφοράς, κανόνες ένδυσης, αρχεία κτλ).
- Στις **οργανωσιακές αξίες**,
- Στις **βασικές παραδοχές** σχετικά με τη φύση της "πραγματικότητας" του οργανισμού που είναι βαθύτερες εκδηλώσεις των αξιών.

Τρεις ομάδες παραγόντων κουλτούρας

1. **Κοινωνικο- πολιτισμικό σύστημα**
2. **Σύστημα πεποιθήσεων**
3. **Τα άτομα ως σύνολο**

Διαστάσεις Οργανωσιακής Κουλτούρας

1. Τάση για Αλλαγή
2. Προδραστηριοποίηση (Προενέργεια)
3. Δέσμευση - Υποστήριξη
4. Κίνητρα

Τάση για Αλλαγή

Τα άτομα συνεχώς εμπλέκονται σε διαδικασίες

κατανόησης, οι οποίες:

- **αντανακλούν** την αμοιβαία αλληλεπίδραση της αναζήτησης πληροφοριών της απόδοσης σημασίας και της δράσης.
- **καθοδηγούνται** από τεχνικές που βοηθούν στην ταξινόμηση εννοιών και στη δόμηση των πληροφοριών προκειμένου να διευκολυνθεί η κατανόηση και η δράση.

Προδραστηριοποίηση (Προενέργεια)

Ο προσανατολισμός προς την κοινωνία και την

αγορά ορίζεται ως:

“η οργανωσιακή κουλτούρα που δημιουργεί με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο τις **απαραίτητες συμπεριφορές για τη δημιουργία της ύψιστης αξίας** για τους συναλλασσόμενους και γενικότερα για τους πολίτες’’.

Προδραστηριοποίηση (Προενέργεια)

Π*ροδραστηριοποίηση* ορίζεται ως:

"η ενέργεια σε πρόβλεψη μελλοντικών προβλημάτων, αναγκών ή αλλαγών".

Οι Miller & Friesen υποστήριξαν ότι η προενέργεια των αποφάσεων ενός οργανισμού προσδιορίζεται από την απάντηση στο ερώτημα:

"**Ο οργανισμός διαμορφώνει το περιβάλλον εισάγοντας νέα προϊόντα, νέες τεχνολογίες και νέες διοικητικές πρακτικές ή απλώς και μόνο αντιδρά;**

Ανάληψη Ρίσκου

είναι και:

"ο βαθμός στον οποίο τα διευθυντικά στελέχη είναι πρόθυμα να πραγματοποιήσουν εκτεταμένες και ριψοκίνδυνες δεσμεύσεις πόρων, δηλαδή δεσμεύσεις που έχουν σοβαρές πιθανότητες για αποτυχία".

Ανάληψη Ρίσκου

Στα πλαίσια της στρατηγικής, προσδιορίζονται τρεις μορφές στρατηγικού ρίσκου:

α) Δραστηριότητες προς άγνωστες και ανεξερεύνητες περιοχές.

β) Δέσμευση ενός σχετικά μεγάλου ποσοστού κεφαλαίων, και

γ) Έντονος δανεισμός.

Δέσμευση - Υποστήριξη

Ένας οργανισμός με **υποστηρικτική κουλτούρα**:

- είναι φιλικός, ζεστός, κοινωνικός, αξιόπιστος και προσανατολισμένος προς τις σχέσεις.
- έχει την τάση να αποτελεί μια διευρυμένη μορφή οικογένειας για τους εργαζομένους.
- Αναπτύσσουν τα μέλη μία αίσθηση οργανωτικής δέσμευσης και υποχρέωσης, που εκτείνεται πέρα από την απλή ανταλλαγή της εργασίας με το μισθό.
- Δημιουργεί την αίσθηση της δέσμευσης.

Κίνητρα

Ανταμείβουν και ενθαρρύνουν τα άτομα.

Τα καινοτομικά συστήματα έρευνας και σχεδιασμού χαρακτηρίζονται από την **αναγνώριση και την επιβράβευση της ανώτερης επίδοσης**, ιδιαίτερα όσον αφορά τα αρχικά διερευνητικά στάδια των δημιουργικών προσπαθειών.

Μέτρηση Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η μέτρηση της κουλτούρας γίνεται σε δύο επίπεδα:

- Της **συμπεριφοράς**, δηλαδή ο καθορισμός «κάποιας συμπεριφοράς, που θεωρείται ότι είναι κατάλληλη ή ακατάλληλη».
- Της **αξιολόγησης**, δηλαδή η τάση μίας ομάδας να εγκρίνει ή να απορρίπτει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά, που περιγράφεται από το μέτρο.

Κουλτούρα και αλλαγές

- **Η κουλτούρα στον οργανισμό δύσκολα αλλάζει, αλλά επιβάλλεται να αλλάξει**. Σε διαφορετική περίπτωση δεν θα αλλάξουν συμπεριφορές και επομένως η υπόθεση της αλλαγής θα αποτύχει.
- Κατά την **αλλαγή επαναπροσδιορίζονται οι αξίες οι πεποιθήσεις και οι στάσεις** των στελεχών και των άλλων εργαζομένων στον οργανισμό.

Κουλτούρα και αλλαγές

- Οι **αλλαγές** στις δομές, τα συστήματα και τις πρακτικές μιας οργάνωσης **αλλάζουν τα μέτρα του κλίματος** και συνεπώς, την ατομική επίδοση.
- Η **οργανωτική δομή** (βαθμός ελέγχου, μέγεθος, επίπεδα) και οι οργανωσιακές διαδικασίες (εκτιμήσεις επίδοσης, προϋπολογισμός, συνεργασίες) **συσχετίζονταν περισσότερο με τα μέτρα του κλίματος** παρά με τα μέτρα επίδοσης (υποκειμενικά και αντικειμενικά).
- Το **οργανωσιακό κλίμα συνδέεται άμεσα με την επίδοση**

Στάδια εισαγωγής αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς

Α. Διαγνωστικό

Β. Προγραμματισμού

Γ. *Υλοποίησης*

Δ. *Αξιολόγησης*

Έννοια καινοτομίας

- η **παραγωγή, αποδοχή και εφαρμογή νέων ιδεών**, διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών
- **κάτι νέο** σε σχέση με το τεχνολογικό περιβάλλον του οργανισμού
- η **υιοθέτηση μιας ιδέας** ή συμπεριφοράς, που είναι **νέα** για τον οργανισμό που την υιοθετεί.

Έννοια καινοτομίας

- η **υιοθέτηση μίας ιδέας ή συμπεριφοράς**, η οποία μπορεί να αναφέρεται σε μία συσκευή, ένα σύστημα, μία διαδικασία, μία πολιτική, ένα πρόγραμμα, ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, και είναι **νέα** για τον οργανισμό που την υιοθετεί
- μια **οργανωτική διαδικασία λήψης αποφάσεων** κατά την οποία οι διευθυντές του οργανισμού αποφασίζουν να εισαγάγουν ένα προϊόν, μια διαδικασία, ένα πρόγραμμα, μια δομή, μια αγορά ή **ένα σύστημα που είναι νέο στον οργανισμό**.

Έννοια καινοτομίας

- μη συνηθισμένη, σημαντική και ασυνεχής οργανωσιακή αλλαγή, που **περικλείει μια νέα ιδέα**, η οποία δε συμφωνεί με την τρέχουσα γενική ιδέα της λειτουργίας του οργανισμού.
- ειδικότερα η **ριζοσπαστική καινοτομία συνεπάγεται οργανωσιακή ευφυΐα**, γιατί ακολουθείται από αλλαγές στις τρέχουσες οργανωσιακές ικανότητες, στα τρέχοντα γνωστικά πρότυπα, στα διανοητικά μοντέλα και στις εφαρμοζόμενες θεωρίες.

Έννοια καινοτομίας

- **μια ιδέα ή μια εφεύρεση η οποία επιτυχώς εφαρμόσθηκε στην πράξη**, με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης και την επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους.

*Η καινοτομία αποτελείται από την γέννηση μια ιδέας και την εφαρμογή της σε ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, μια νέα διεργασία. Η καινοτομία οδηγεί έτσι στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας, στην αύξηση του απασχολούμενου ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς επίσης και στην βελτίωση του οφέλους του οργανισμού που εισήγαγε την καινοτομία. Στον ορισμό αυτό δίνεται έμφαση στην βασική έννοια της ΄΄**εφαρμογής**΄΄.*

Είδη (Διαστάσεις) Καινοτομίας

Καινοτομίες Προϊόντος και Διαδικασιών

- **Καινοτομίες Προϊόντων** αναφέρονται στην εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που θα καλύψουν τις ανάγκες μιας εξωτερικής αγοράς ή ενός εξωτερικού χρήστη.
- **Καινοτομίες διαδικασίας (διεργασίας)** αναφέρονται στην εισαγωγή νέων στοιχείων, στην παραγωγική διαδικασία του οργανισμού ή στις λειτουργίες υπηρεσιών, τα οποία χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή για την παροχή μίας υπηρεσίας.

Καινοτομίες Προϊόντων- Διαδικασιών

Οι καινοτομίες διαδικασιών είναι:

- **Λιγότερο παρατηρήσιμες** και θεωρούνται ότι είναι λιγότερο ωφέλιμες, καθώς αναφέρονται απλώς στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και δεν είναι οι ίδιες το αποτέλεσμα.
- **Περισσότερο δύσκολο να εφαρμοστούν**, καθώς η επιτυχία της εφαρμογής τους εξαρτάται από περισσότερο εκτεταμένες αλλαγές στην οργανωτική δομή και τα συστήματα διοίκησης.

Καινοτομίες Διοικητικές και Τεχνικές - Τεχνολογικές

Διοικητικές Καινοτομίες είναι:

- αυτές που εμφανίζονται στους τομείς της διοίκησης και επηρεάζουν το κοινωνικό σύστημα ενός οργανισμού, το οποίο αποτελείται από τα οργανωτικά μέλη και τις μεταξύ τους σχέσεις.
- η εισαγωγή ενός νέου συστήματος διοίκησης, μιας νέας διοικητικής διαδικασίας ή ενός προγράμματος για την ανάπτυξη του προσωπικού.

Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από δύο υπο-περιβάλλοντα:

- Το **διοικητικό**, το οποίο επηρεάζει τους διοικητικούς τομείς της επιχείρησης
- Το **τεχνολογικό**, το οποίο διαμορφώνεται από ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές κ.α.

Περιβάλλον & Αλλαγές

- Οι **αλλαγές στο διοικητικό περιβάλλον προκαλούν αλλαγές στους διοικητικούς τομείς του οργανισμού** και έτσι προκύπτουν νέες δομές, στρατηγικές, πολιτικές, μέθοδοι ελέγχου και λήψεως αποφάσεων.
- Οι **διοικητικές καινοτομίες επηρεάζουν τις διαδικασίες εξέλιξης** στον τεχνολογικό τομέα, ενώ οι **τεχνολογικές καινοτομίες δεν επηρεάζουν ισοδύναμα τις διαδικασίες εξέλιξης** μέσα στη δομή

Σταδιακές και Ριζικές Καινοτομίες

- **Ριζικές ή ριζοσπαστικές (radical)** καινοτομίες, είναι εκείνες που δημιουργούν θεμελιώδεις αλλαγές στις δραστηριότητες του οργανισμού και εκφράζουν μία σημαντική παρέκκλιση από τις υπάρχουσες πρακτικές.
- **Σταδιακές ή βελτιωτικές (incremental)** καινοτομίες εισάγονται για να βελτιώσουν παλιά προϊόντα ή διεργασίες, χωρίς να επεμβαίνουν όμως στην υπάρχουσα δομή και στρατηγική της επιχείρησης.

Τοπική (local) και Διεθνής (global)

- Οι περισσότεροι οργανισμοί αναπτύσσουν καινοτομίες κυρίως για **τοπικές αγορές** και εκεί τις εφαρμόζουν (εκεί απευθύνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους).

- Αν και οι πρακτικές σχετικά με την εφαρμογή σε κάποιο προϊόν μιας καινοτομίας μπορεί να παραμένουν τοπικές, οι πρακτικές που σχετίζονται με την **δυνατότητα για ανάπτυξη μιας καινοτομίας** είναι από την φύση τους **διεθνείς**.

Κλαδικές καινοτομίες

- Οι περισσότεροι οργανισμοί υιοθετούν **καινοτομική συμπεριφορά** που είναι **αντίστοιχη** με τις ισχύουσες καινοτομικές συμπεριφορές των άλλων οργανισμών του **κλάδου** τους.

- Ορισμένοι, περισσότερο πρωτοπόροι οργανισμοί, υιοθετούν **καινοτομική συμπεριφορά** που εφαρμόζεται σε άλλους κλάδους, άλλοτε ως **συνέπεια** κάποιας **συγκεκριμένης επιλογής στρατηγικής** και άλλοτε λόγω αναγκαιότητας

οργανωσιακές καινοτομίες

- Η **υιοθέτηση μίας ιδέας ή συμπεριφοράς** που είναι **νέα** για τον οργανισμό που την υιοθετεί.
- Η **διαδικασία εφαρμογής νέων ιδεών** για την επίλυση κάποιων προβλημάτων.
- Ένα **μέσο αλλαγής ενός οργανισμού**, είτε ως αντίδραση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος είτε ως προληπτική ενέργεια που επηρεάζει το περιβάλλον.

Άτυπη οργάνωση & καινοτομία

Συνολικά, αρκετά στοιχεία της **άτυπης οργάνωσης** συμβάλλουν στην **καινοτομία**, όπως :

- Η ψυχολογική ασφάλεια και οι δίκαιες ανταμοιβές για την επιτυχία
- Η συνεχής παρακίνηση και πρόκληση
- Η διάχυση της εξουσίας κι ένας μη καταπιεστικός τρόπος διοίκησης
- Τα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα και διαγράμματα πόρων
- Η ικανότητα αποφυγής των εμποδίων προς την καινοτομία

Εννοια Οργανωσιακής Καινοτομίας

Μια διαδικασία απόφασης μέσα στον οργανισμό, η οποία χαρακτηρίζεται από πολλές διαστάσεις και η οποία μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες.

Στο πλαίσιο του ορισμού αυτού :

- Δεν είναι απαραίτητο η νέα ιδέα να εφευρεθεί από ένα μέλος του οργανισμού, ούτε ο οργανισμός να είναι ανάμεσα στους πρώτους που θα υιοθετήσουν την ιδέα αυτή. Αυτό που απαιτείται, είναι **η ιδέα να είναι νέα στον οργανισμό.**
- **Η καινοτομία πρέπει να υιοθετηθεί από τα στελέχη του οργανισμού** μέσω μιας συνειδητής διαδικασίας λήψης αποφάσεων.